

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT Pegadaian (PERSERO)

1. Sejarah Pegadaian

Sejarah Pegadaian dimulai pada saat Pemerintah Belanda (VOC) mendirikan *Bank van Leening* yaitu lembaga keuangan yang memberikan kredit dengan sistem gadai, lembaga ini pertama kali didirikan di Batavia pada tanggal 20 Agustus 1746¹.

Ketika Inggris mengambil alih kekuasaan Indonesia dari tangan Belanda (1811-1816), Bank Van Leening milik pemerintah dibubarkan, dan masyarakat diberi keleluasaan untuk mendirikan usaha pegadaian asal mendapat lisensi dari Pemerintah Daerah setempat *liecentie stelsel*. Namun metode tersebut berdampak buruk pemegang lisensi menjalankan praktek rentenir atau lintah darat yang dirasakan kurang menguntungkan pemerintah berkuasa (Inggris). Oleh karena itu metode *liecentie stelsel* diganti menjadi *pacth stelsel* yaitu pendirian Pegadaian diberikan kepada umum yang mampu membayar pajak yang tinggi kepada pemerintah daerah².

Pada saat Belanda berkuasa kembali, *pacth stelsel* tetap dipertahankan dan menimbulkan dampak yang sama. Pemegang hak ternyata banyak melakukan penyelewengan dalam menjalankan bisnisnya. Selanjutnya pemerintah Hindia Belanda menerapkan apa yang disebut dengan *cultur stelsel* di mana dalam kajian tentang Pegadaian saran yang dikemukakan adalah sebaiknya kegiatan Pegadaian

¹Kasmir.2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.h.18

² Ibid, h.19

ditangani sendiri oleh pemerintah agar dapat memberikan perlindungan dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat. Berdasarkan hasil penelitian tersebut pemerintah Hindia Belanda mengeluarkan Staatsblad No. 131 tanggal 12 Maret 1901 yang mengatur bahwa usaha Pegadaian merupakan monopoli Pemerintah dan tanggal 1 April 1901 didirikan Pegadaian Negara pertama di Sukabumi, Jawa Barat. Selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun Pegadaian³.

Pada masa pendudukan Jepang, gedung Kantor Pusat Jawatan Pegadaian yang terletak di Jalan Kramat Raya 162 dijadikan tempat tawanan perang dan Kantor Pusat Jawatan Pegadaian dipindahkan ke Jalan Kramat Raya 132. Tidak banyak perubahan yang terjadi pada masa pemerintahan Jepang, baik dari sisi kebijakan maupun Struktur Organisasi Jawatan Pegadaian. Jawatan Pegadaian dalam Bahasa Jepang disebut '*Sitji Eigeikyuku*', Pimpinan Jawatan Pegadaian dipegang oleh orang Jepang yang bernama Ohno-San dengan wakilnya orang pribumi yang bernama M. Saubari.⁴

Pada masa awal pemerintahan Republik Indonesia, Kantor Jawatan Pegadaian sempat pindah ke Karang Anyar (Kebumen) karena situasi perang yang kian terus memanas. Agresi militer Belanda yang kedua memaksa Kantor Jawatan Pegadaian dipindah lagi ke Magelang. Selanjutnya, pasca perang kemerdekaan Kantor Jawatan Pegadaian kembali lagi ke Jakarta dan Pegadaian kembali dikelola oleh Pemerintah Republik Indonesia. Dalam masa ini Pegadaian sudah beberapa kali berubah status, yaitu sebagai Perusahaan Negara (PN) sejak 1 Januari 1961, kemudian berdasarkan PP.No.7/1969 menjadi Perusahaan Jawatan

³Soemitra, Andri.2009. *Bank dan Lembaga Keuangan*. Jakarta: Kencana Media Group.h. 132

⁴Ibid, h. 134

(PERJAN), selanjutnya berdasarkan PP.No.10/1990 (yang diperbaharui dengan PP.No.103/2000) berubah lagi menjadi Perusahaan Umum (PERUM). Kemudian pada tahun 2011, perubahan status kembali terjadi yakni dari Perum menjadi Perseroan yang telah ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 51 tahun 2011.⁵

Kini usia Pegadaian telah lebih dari seratus tahun, manfaat semakin dirasakan oleh masyarakat, meskipun perusahaan membawa misi *public service obligation*, ternyata perusahaan masih mampu memberikan kontribusi yang signifikan dalam bentuk pajak dan bagi keuntungan kepada Pemerintah, disaat mayoritas lembaga keuangan lainnya berada dalam situasi yang tidak menguntungkan.⁶

2. Pengertian Gadai Dalam Perspektif Hukum

Definisi gadai secara umum diatur dalam Pasal 1150 Kitab Undang-undang Hukum Perdata (KUH Perdata), yaitu :⁷

“Gadai adalah suatu hak yang diperoleh seorang kreditur atas suatu barang bergerak yang bertumbuh maupun tidak bertumbuh yang diberikan kepadanya oleh debitur atau orang lain atas namanya untuk menjamin suatu hutang, dan yang akan memberikan kewenangan kepada kreditur untuk mendapatkan pelunasan dari barang tersebut lebih dahulu daripada kreditur kreditur lainnya terkecuali biayabiaya untuk melelang barang

⁵Veithza Rivai, Andria Permata, Ferry, *Bank and financial Institution Managemen*, PT RajaGrafindo Persada, 2012, h 1332

⁶Ibid, h. 1333

⁷ Purwahid Patrik dan Kashadi, *Hukum Jaminan*, Fakultas Hukum UNDIP, Semarang, 2003, hal 60

tersebut dan biaya yang telah dikeluarkan untuk memelihara benda itu, biaya-biaya mana yang harus didahulukan.”

Dari definisi gadai tersebut terkandung adanya beberapa unsur pokok, yaitu :⁸

- a. Gadai lahir karena perjanjian penyerahan kekuasaan atas barang gadai kepada kreditur pemegang gadai;
- b. Penyerahan itu dapat dilakukan oleh debitur atau orang lain atas nama debitur;
- c. Barang yang menjadi obyek gadai hanya benda bergerak, baik bertubuh maupun tidak bertubuh;
- d. Kreditur pemegang gadai berhak untuk mengambil pelunasan dari barang gadai lebih dahulu daripada kreditur-kreditur lainnya.

KUH Perdata mengenal adanya hak kebendaan yang bersifat memberi kenikmatan dan hak kebendaan yang bersifat memberikan jaminan, hak kebendaan yang bersifat memberikan jaminan senantiasa tertuju pada benda milik orang lain, benda milik orang lain dapat berupa benda bergerak maupun benda tidak bergerak. Untuk benda jaminan milik orang lain yang berupa benda bergerak maka hak kebendaan tersebut adalah hak gadai, sedangkan benda jaminan orang lain yang berupa benda tidak bergerak maka hak kebendaan tersebut adalah hak tanggungan.⁹

Gadai merupakan jaminan dengan menguasai bendanya sedangkan hak tanggungan merupakan jaminan dengan tanpa menguasai bendanya, gadai di Indonesia dalam praktek perbankan sedikit sekali dipergunakan, kadang-kadang hanya sebagai jaminan tambahan dari jaminan pokok yang lain. Hal demikian

⁸Purwahid Patrik dan Kashadi, *Hukum Jaminan*, Fakultas Hukum UNDIP, Semarang, 2003, hlm.13

⁹ Ibid, hlm.12

terjadi karena terbentur pada syarat *inbezitstelling* pada gadai, padahal si debitur masih membutuhkan benda jaminan tersebut.¹⁰

Pegadaian sebagai Perusahaan Negara dalam bentuk lembaga keuangan bukan bank yang menjalankan usaha dalam bidang pembiayaan berdasarkan suatu perjanjian antara pihak-pihak dalam hal ini antara debitur (nasabah) dan kreditur (Pegadaian) atas dasar hukum gadai. Pegadaian adalah Perusahaan Negara sebagai Badan Usaha Milik Negara berbentuk Perum yang diperuntukkan bagi masyarakat luas yang berpenghasilan rendah dan membutuhkan dana untuk membiayai kebutuhan tertentu yang sangat mendesak.

3. Sifat-Sifat Gadai

Secara garis besar sifat-sifat gadai adalah sebagai berikut :¹¹

a. Gadai adalah hak kebendaan;

Hak kebendaan dari hak gadai bukanlah hak untuk menikmati suatu benda seperti *eigendom*, hak *bezit*, hak pakai, dan sebagainya. Benda gadai memang harus diserahkan kepada kreditur tetapi tidak untuk dinikmati, melainkan untuk menjamin piutangnya dengan mengambil penggantian dari benda tersebut guna membayar piutangnya.

b. Hak gadai bersifat *accessoir*

Hak gadai hanya merupakan tambahan saja dari perjanjian pokoknya, yang berupa perjanjian pinjam uang, sehingga boleh dikatakan bahwa seseorang akan mempunyai hak gadai apabila ia mempunyai piutang dan tidak mungkin seseorang dapat mempunyai hak gadai tanpa mempunyai

¹⁰ ibid hlm 16

¹¹ Purwahid Patrik dan Kashadi, *Op.Cit*, hlm. 20

piutang. Jadi hak gadai merupakan hak tambahan atau *accessoir*, yang ada dan tidaknya bergantung dari ada dan tidaknya piutang yang merupakan perjanjian pokoknya, dengan demikian hak gadai akan dihapus jika perjanjian pokoknya hapus.

c. Hak gadai tidak dapat dibagi-bagi

Karena hak gadai tidak dapat dibagi-bagi, maka dengan dibayarkannya sebagian hutang tidak akan membebaskan sebagian dari benda gadai. Hak gadai tetap membebani hak gadai secara keseluruhan.

d. Hak gadai adalah hak yang didahulukan

Hak gadai adalah hak yang didahulukan. Ini dapat diketahui dari ketentuan Pasal 1133 dan Pasal 1150 KUH Perdata, karena piutang dengan hak gadai mempunyai hak untuk didahulukan daripada piutang-piutang lainnya, maka kreditur pemegang gadai mempunyai hak mendahulukan (*droit de preference*).

e. Benda yang menjadi obyek hak gadai adalah benda bergerak, baik yang bertubuh maupun yang tidak bertubuh.

f. Hak gadai adalah hak jaminan yang kuat dan mudah penyitaannya

4. Subyek dan Obyek Gadai

Subyek gadai biasanya adalah pemberi gadai atau debitur itu sendiri, namun dapat juga dilakukan oleh orang lain atas nama debitur, jadi disini ada seorang yang menggadaikan barang miliknya untuk utang yang dibuat debitur, demikian

juga pemegang gadai biasanya adalah kreditur sendiri yang dapat menuntut barang gadai yang dijaminkan padanya¹².

Obyek dari gadai adalah segala benda bergerak, baik yang bertubuh maupun tidak bertubuh, hal ini dapat dilihat dalam Pasal 1150 jo. Pasal 1152 Ayat (1), 1152 bis, dan 1153 KUH Perdata, namun benda bergerak yang tidak dapat dipindahtangankan tidak dapat digadaikan.¹³

5. Visi dan Misi Perusahaan

Visi PT Pegadaian (PERSERO) adalah sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi *market leader* dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah.¹⁴

Misi PT Pegadaian (PERSERO) adalah:

- a. Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalumemberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
- b. Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh Pegadaian dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat.
- c. Membantu Pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.

¹² Ibid, hlm.12

¹³ Purwahid Patrik dan Kashadi, *Hukum Jaminan*, Fakultas Hukum UNDIP, Semarang, 2003, hal 85

¹⁴Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada,2008), Edisi Revisi, h 263.

6. Kegiatan Usaha PT Pegadaian (PERSERO)

PT Pegadaian (PERSERO) adalah satu-satunya lembaga keuangan pemerintah yang bergerak di bidang jasa penyaluran uang pinjaman kepada masyarakat umum atas dasar hukum gadai dengan jaminan barang bergerak. PT Pegadaian (PERSERO) mempunyai kegiatan usaha diantaranya sebagai berikut¹⁵:

a. Penghimpunan Dana

Dana yang diperoleh oleh PT Pegadaian (PERSERO) untuk melakukan kegiatan usahanya berasal dari:

- 1) Pinjaman jangka pendek dari Perbankan
- 2) Pinjaman jangka pendek dari pihak lainnya
- 3) Penerbitan obligasi
- 4) Modal sendiri

b. Pengguna Dana

Dana yang telah berhasil dihimpun kemudian digunakan untuk mendanai kegiatan usaha Pegadaian. Dana tersebut antara lain digunakan untuk hal-hal berikut ini:

- 1) Uang kas dan dana likuid lain
- 2) Pembelian dan pengadaan berbagai macam bentuk aktiva tetap dan inventaris.
- 3) Pendanaan kegiatan operasional
- 4) Penyaluran Dana

¹⁵Hendi Suhendi, *Lembaga Keuangan*, Rajawali Pers 2002, h. 170

Penggunaan dana yang utama adalah untuk disalurkan dalam bentuk pembiayaan atas dasar hukum gadai. Lebih dari 50 % dana yang telah dihimpun oleh Pegadaian tertanam dalam bentuk aktiva ini, karena memang ini merupakan kegiatan utamanya. Penyaluran dana ini diharapkan akan dapat menghasilkan penerimaan dari bunga yang dibayarkan oleh nasabah. Penerimaan inilah yang merupakan penerimaan utama bagi Pegadaian dalam menghasilkan keuntungan.

5) Investasi lain

Kelebihan dana atau *idle fund*, yang belum diperlukan untuk mendanai kegiatan operasional maupun penyaluran dana belum dapat disalurkan kepada masyarakat, dapat ditanam dalam berbagai macam bentuk investasi jangka pendek dan menengah. Investasi ini dapat menghasilkan penerimaan bagi Pegadaian, namun penerimaan ini bukan merupakan penerimaan utama yang diharapkan oleh Pegadaian.¹⁶

B. Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) Sebagai Upaya Pencegahan *Governance Risk* PT Pegadaian (PERSERO)

Untuk melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) dibutuhkan prinsip-prinsip sehingga pelaksanaannya bisa berjalan dengan baik. Sesuai dengan Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) (2006), terdapat 5 prinsip-prinsip yang terkandung dalam *good corporate governance*, yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*.

¹⁶Ibid, h. 174

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan diperoleh data mengenai Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) Sebagai Upaya Pencegahan Governance Risk PT Pegadaian (PESERO), sebagai berikut:¹⁷

1. *Transaparency* (Keterbukaan Informasi)

Informasi pada perusahaan diberikan secara terbuka kepada karyawan. Informasi yang diberikan adalah informasi mengenai visi, misi, peraturan, dan laporan keuangan perusahaan. Untuk laporan keuangan tidak diberikan kepada semua pemangku kepentingan hanya diberikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan misalnya diberikan kepada konsultan pajak untuk melakukan penghitungan pajak perusahaan. Setiap informasi yang didapat akan disampaikan langsung kepada karyawan yang bersangkutan. Selain penyampaian secara langsung, perusahaan juga menggunakan media-media untuk penyampaian informasi kepada karyawan yaitu melalui email, SMS, papan informasi, dan telepon.. Penggunaan media-media perantara dalam penyampaian informasi dilakukan apabila pihak-pihak yang bersangkutan ketika mendapat informasi tersebut tidak berada di satu tempat yang sama. Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan, perusahaan menyediakan telepon, komputer/laptop, dan akses internet, papan informasi di perusahaan selain itu setiap karyawan juga memiliki telepon genggam. Setiap informasi yang didapat tidak langsung disampaikan kepada karyawan. Ada beberapa informasi yang diolah terlebih dahulu oleh

¹⁷ Hasil Penelitian di Kantor Pegadaian Cabang Sukarno Hatta, pada tanggal 20 September 2017 dengan Ibu Happy

direktur dan manager ataupun komisaris, kemudian setelah mencapai kesimpulan barulah informasi akan disampaikan kepada karyawan.¹⁸

Selain keterbukaan informasi internal, ada juga keterbukaan informasi kepada pihak eksternal seperti kreditor, konsultan pajak, pemerintah, pemegang saham dan konsumen. saat ini perusahaan melakukan keterbukaan informasi kepada konsultan pajak dan pemerintah yang berupa laporan keuangan. Untuk kreditor, saat ini perusahaan masih belum adanya keterbukaan informasi, tetapi ada keinginan perusahaan untuk melakukan keterbukaan kepada kreditor, mengingat target perusahaan dalam jangka panjang adalah untuk memasuki tender proyek pemerintah. Selain itu, perusahaan juga belum memiliki *website* dan hanya menyediakan *email* bagi pihak luar yang ingin mendapatkan informasi, dan telepon. Untuk konsumen, perusahaan memberikan penjelasan mengenai produk yang dijual.

Berdasarkan penelitian dan wawancara dengan Ibu Happy beliau mengungkapkan perusahaan memberikan spesifikasi produk mulai dari kualitas, ukuran, *grade* hingga harga kepada calon konsumennya dan juga adanya pemberian brosur sehingga calon konsumen dapat melihat secara langsung produk yang akan mereka beli. Untuk kebijakan perusahaan setiap kebijakan yang telah diputuskan akan disampaikan secara lisan dan tertulis. Setiap kebijakan yang diambil memiliki evaluasi yang dilakukan sebulan sekali dengan cara mengumpulkan karyawan untuk menceritakan masalah yang dihadapi setelah itu

¹⁸ Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

akan diadakan rapat untuk menilai apakah kebijakan yang ditetapkan akan terus diterapkan atau harus diubah.¹⁹

2. *Accountability* (Akuntabilitas)

Perusahaan memiliki sistem pengendalian internal yang terdiri dari: struktur organisasi perusahaan, rincian tugas dan tanggung jawab organ perusahaan, serta adanya audit. Untuk menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dan strategi perusahaan, pada perusahaan terdapat *job description* dan *standart operating procedur* (SOP) masing-masing organ perusahaan. Untuk audit, pada perusahaan terdapat audit internal yang dilakukan oleh komisaris, direktur dan divisi keuangan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, hal yang diaudit adalah keuangan perusahaan. Selain audit internal pada perusahaan juga terdapat audit eksternal yang melakukan pengecekan laporan arus kas perusahaan secara berkala yaitu sebulan sekali.²⁰

Untuk mengetahui bahwa organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab. Perusahaan melakukan *interview* pada saat perekrutan karyawan. Perekrutan karyawan pada perusahaan saat ini hanya berdasarkan koneksi, dan tidak menggunakan media iklan, internet dan sebagainya. Selain pengukuran kinerja yang dijelaskan diatas perusahaan juga mengukur kinerja karyawannya berdasarkan target yang dicapai. Selain target, perusahaan juga melihat evaluasi dan laporan dari manajer. Melalui

¹⁹ Hasil Wawancara di Kantor Pegadaian Cabang Sukarno Hatta, pada tanggal 20 September 2017 dengan Ibu Happy

²⁰ Hasil Wawancara di Kantor Pegadaian Cabang Sukarno Hatta pada tanggal 20 September 2017 dengan Ibu Happy

kinerja tersebut perusahaan akan memberikan *reward* kepada karyawannya, *reward* yang diberikan berupa pemberian bonus uang kepada karyawan yang bersangkutan.²¹

Untuk *punishment* tidak dilakukan oleh perusahaan apabila karyawan yang bersangkutan tidak baik kinerjanya, *punishment* diberikan apabila karyawan yang bersangkutan melakukan pelanggaran, maka akan diberikan surat peringatan sebanyak 3 kali hingga diberhentikan. Selain itu perusahaan juga melakukan tes psikologi untuk mengetahui wawasan dan melatih kemampuan karyawannya yang dilakukan satu bulan sekali, yang terdiri dari tes psikologi kepada setiap karyawannya yang terdiri dari tes verbal dan tes analogi verbal. PHK perusahaan terhadap karyawan juga didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku tidak berdasarkan PHK sepihak saja, misalnya PHK dilakukan apabila karyawan yang bersangkutan melakukan kecurangan, tetapi untuk saat ini perusahaan belum mengalami hal seperti yang disebutkan di atas.²²

3. *Responsibility* (Pertanggungjawaban)

Perusahaan tidak melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang merupakan bentuk tanggung jawab terhadap konsumen, karyawan, komunitas, termasuk lingkungan. Karena perusahaan bukan merupakan perusahaan produksi melainkan perusahaan jasa, sehingga tidak memiliki limbah yang dapat mengganggu lingkungan sekitar perusahaan. Hal itu terlihat dari lingkungan perusahaan dimana tidak adanya limbah produksi perusahaan tetapi perusahaan memiliki limbah kertas, plastik, dan sebagainya. Sedangkan untuk di lingkungan

²¹ Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

²² Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

perusahaan dengan mengingat isu *go-green* yang saat ini yang sedang ramai dibicarakan, di lingkungan perusahaan masih belum adanya tanaman-tanaman.²³

CSR perusahaan terhadap masyarakat dengan tidak mencemari lingkungan seperti tidak membuang sampah sembarangan. Berdasarkan penelitian, pada perusahaan terdapat tempat sampah serta lingkungan perusahaan yang bersih dan perusahaan juga tidak membuat keributan yang dapat mengganggu masyarakat sekitar misalnya kegiatan operasional perusahaan yang hanya sampai pukul 17.00 WIB pada hari jumat dan pukul 15.00 WIB pada hari sabtu, sehingga tidak mengganggu jam istirahat masyarakat sekitar. Untuk saat ini perusahaan belum melakukan CSR pada masyarakat yang berupa upaya membantu misalnya pemberian dana bantuan.²⁴

Untuk kepatuhan terhadap peraturan pemerintah dilihat dari ketaatan terhadap pembayaran pajak, peraturan tenaga kerja, konsumen, dan Perseroan Terbatas. Perusahaan telah memenuhi kewajibannya kepada negara dengan menyetor pajak kepada negara, seperti Pajak Penghasilan, Pajak Bumi dan Bangunan, Pajak Pertambahan Nilai, dan pajak lainnya yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan perpajakan. Perusahaan juga memberikan upah sesuai dengan ketentuan pemerintah mengenai upah minimum. Selain upah, perusahaan juga tidak mempekerjakan tenaga kerja di bawah 17 tahun. Untuk hak konsumen perusahaan tidak membatasi hak-hak konsumen, misalnya hak untuk mendapatkan ganti rugi /penggantian apabila barang yang diterima tidak sesuai dengan perjanjian atau tidak sebagaimana mestinya. Hal itu juga terlihat dari kegiatan perusahaan dimana perusahaan menerima retur barang yang diberikan

²³ Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

²⁴ Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

konsumen dan kemudian mengganti barang tersebut dengan barang yang baru, hal ini juga sesuai dengan Pasal 4 Undang-Undang nomor 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen.²⁵

4. *Independency* (Kemandirian)

Pengambilan keputusan dilakukan oleh direktur terbesar tetapi berdasarkan diskusi dengan yang lain dalam rapat baik mayoritas maupun minoritas, dan beliau juga mengatakan perusahaan telah mengadakan Rapat Umum Pemegang Saham setiap tahunnya selain RUPS tahunan ada juga RUPS yang diadakan apabila ada hal mendesak misalnya apabila perseroan ingin mengganti susunan komisaris dan sebagainya. Pada rapat setiap pemegang saham baik itu pemegang saham mayoritas maupun minoritas tidak dibedakan dalam mengikuti rapat, selain itu setiap pemegang saham juga berhak memberikan pendapatnya. Rapat ini bertujuan agar keputusan yang diambil tersebut bersifat objektif dan tidak berdasarkan keputusan satu pihak saja.²⁶

Untuk pembagian keuntungan pemegang saham telah diatur oleh perusahaan yaitu berdasarkan dividen yang kemudian diberikan sesuai dengan saham yang dimiliki. Perusahaan juga tidak pernah mendapat tekanan dari pemegang saham baik pemegang saham mayoritas maupun minoritas.

Untuk LSM atau serikat buruh tidak ada pengaruh yang dapat mengganggu kelangsungan perusahaan, misalnya mengenai mogok kerja buruh yang terjadi di

²⁵ Undang-Undang nomor 8 tahun 1999 tentang Perlindungan Konsumen, Citra Umbara, Bandung.

²⁶ Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

beberapa kota-kota Indonesia yang meminta kenaikan upah minimum, hal tersebut tidak terjadi pada perusahaan.²⁷

Untuk jasa konsultan berdasarkan wawancara dengan narasumber 1 dan 2 dimana konsultan pajak hanya bertugas untuk melakukan penghitungan pajak perusahaan dan hanya sebatas memberikan saran atau masukan, konsultan pajak tidak ikut serta dalam pengambilan keputusan.²⁸

5. *Fairness* (Kewajaran)

Pada perusahaan setiap pemangku kepentingan mempunyai hak untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan. Misalnya kebijakan perusahaan terhadap karyawannya, semua karyawan berhak memberikan pendapatnya mengenai kebijakan perusahaan yang tidak disetujui, seperti mengenai kebijakan jangka waktu cuti karyawan, tetapi hal tersebut kemudian dibahas pada rapat dan mencapai kesepakatan dimana jangka waktu karyawan untuk cuti adalah 24 hari dalam 1 tahun dan apabila cuti tersebut tidak digunakan selama 1 tahun maka cuti tersebut dapat diuangkan. Perusahaan juga mengadakan RUPS.²⁹

Setiap pemegang saham baik mayoritas dan minoritas berkewajiban untuk mengikuti rapat dan berhak untuk memberikan pendapatnya. Selain itu pemegang saham mayoritas dan minoritas menerima laporan keuangan maupun performa perusahaan selama satu tahun tanpa ada perbedaan saham yang dimiliki. Setiap pemegang saham juga mendapatkan hak-hak sesuai dengan ketentuan yang

²⁷ Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

²⁸ Hasil Wawancara di Kantor Pegadaian Cabang Sukarno Hatta, pada tanggal 20 September 2017 dengan Ibu Happy dengan Ibu Anisa selaku konsultan pajak

²⁹ Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

berlaku misalnya pembagian dividen pada perusahaan juga berdasarkan kepemilikan saham di perusahaan.³⁰

Selain itu tidak ada perlakuan yang berbeda terhadap karyawan, yang terlihat dari *gender* dan agama. Untuk *gender*, meskipun mayoritas pekerja pada perusahaan ini merupakan karyawan dengan *gender* atau jenis kelamin laki-laki, pekerja wanita tetap mendapatkan hak nya sebagai pekerja wanita, seperti pekerja wanita tetap memperoleh cuti hamil sesuai dengan peraturan pemerintah mengenai ketenagakerjaan yang berlaku. Pekerja pria dan wanita tetap mendapatkan hak yang sama berupa gaji dan tunjangan serta THR berdasarkan hari raya masing-masing.³¹

Untuk agama, pada perusahaan ini terdapat 2 agama yaitu Kristen dan Islam. Pada perusahaan tidak ada perbedaan perlakuan terhadap para pekerja, hal ini terlihat setiap jumat pekerja yang beragama Islam diperbolehkan untuk melakukan sholat Jumatan. Sholat Jumatan ini diberi waktu selama 2 jam (1 jam sholat dan 1 jam istirahat makan siang). Selain itu semua pekerja memperoleh tunjangan hari raya (THR) yang sama, pemberian THR berdasarkan hari raya nya masing-masing. Pekerja Islam akan memperoleh THR pada saat Idul Fitri dan pekerja Kristen akan memperoleh THR pada saat Natal.³²

Untuk proses jenjang karir karyawan pada perusahaan, didasarkan pada kinerja karyawan setiap tahunnya. Selain itu kinerja karyawan juga menentukan kenaikan gaji karyawan masing-masing. Perusahaan tidak menggunakan 1 amakerja sebagai acuan dalam kenaikan gaji maupun jenjang karir karena apabila

³⁰ Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

³¹ Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

³² Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

semua pekerja di perusahaan telah bekerja lama dan tidak memiliki kinerja yang baik, hal tersebut akan berdampak pada kinerja perusahaan. Untuk sistem evaluasi terhadap karyawan dilakukan secara berkala. Perusahaan memberlakukan sistem *reward* dan *punishment*.³³

Mengenai *reward*, perusahaan memberikan bonus serta komisi yang berlaku berdasarkan kinerja masing-masing karyawan. Mengenai *punishment*, perusahaan memiliki sistem melalui surat peringatan sebanyak tiga kali. Untuk karyawan yang melanggar peraturan maka akan diberikan surat peringatan (SP), SP tersebut dimulai dari SP1 sampai SP3, dan untuk karyawan yang mendapatkan SP ke 3 maka karyawan tersebut diberhentikan. Selain itu narasumber 2 dan 3 juga mengatakan bahwa, perusahaan menerapkan sanksi berupa setiap 1 menit keterlambatan karyawan wajib membayar Rp. 2.500,- dan apabila karyawan tidak masuk kerja tanpa pemberitahuan maka akan dilakukan pemotongan gaji.³⁴

Pada hasil penelitian dan wawancara tentang Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* tersebut, peneliti melihat bahwa Penerapan *Good Corporate Governance* pada perusahaan ini memberikan dampak yang sangat baik dan signifikan bagi perusahaan. *Good Corporate Governance* dilakukan perusahaan karena sebagai perusahaan besar, memiliki tanggung jawab untuk membuktikan kepada pemerintah dan buyer bahwa perusahaan sudah layak untuk diperhitungkan sebagai perusahaan berstandart internasional. Sesuai dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang ada, setiap prinsip memberikan dampak yang positif terhadap kelangsungan perusahaan. Misalnya dalam prinsip transparansi, penyampaian visi dan misi perusahaan kepada seluruh karyawan

³³ Wawancara dengan Ibu Happy pada tanggal 22 September 2017 di Kantor Pegadaian

³⁴ Hasil Penelitian di Kantor Pegadaian Cabang Sukarno Hatta, pada tanggal 20 September 2017 dengan Ibu Happy

secara tidak langsung mengajak para karyawan untuk bekerja bersama dan peduli terhadap perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan demi kemajuan perusahaan kearah yang lebih baik. Dalam hal penyampaian informasi mengenai perusahaan karyawan menjadi lebih tahu tentang perkembangan dan berita terbaru mengenai perusahaan sehingga karyawan dapat bekerja secara maksimal demi mencapai tujuan dari visi dan misi tersebut. Dari segi kebijakan, segala kebijakan perusahaan yang telah ditentukan oleh para pemegang saham dan manajemen secara tidak langsung mengatur dan mengarahkan perusahaan demi mencapai tujuan bersama yang telah ditentukan dan membuat perusahaan menjadi lebih baik.

Akuntabilitas dalam sebuah perusahaan mengatur kejelasan struktur dan fungsi sangat dibutuhkan dalam sebuah perusahaan, karena hal tersebut digunakan untuk mengatur siapa saja yang bertanggung jawab terhadap segala kegiatan dan operasional perusahaan, kejelasan tugas dan tanggung jawab setiap individu, serta mengatur pemanfaatan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Selain kejelasan struktur dan fungsi, audit menjadi salah satu bagian penting dalam prinsip akuntabilitas. Audit digunakan untuk mengetahui perkembangan serta keadaan perusahaan, sehingga manajemen dapat mengetahui bagaimana keadaan perusahaan selama dalam jangka waktu tertentu. Selain itu hasil dari audit digunakan untuk menganalisis keadaan perusahaan apakah sudah sejalan dengan peraturan dan keadaan yang dikehendaki oleh pihak-pihak lain.

Bentuk tanggung jawab perusahaan berdampak pada *image* perusahaan terhadap masyarakat luas, pemerintah dan juga kepada konsumen. Jika perusahaan menjalankan prinsip tanggung jawab, tentu saja memberikan nilai tambah dan

dapat dijadikan sebagai alat untuk menarik kepercayaan para konsumen internasional untuk mau bekerja sama dan menggunakan jasa serta produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu tanggung jawab perusahaan kepada para karyawan juga dapat menarik perhatian para pencari kerja yang memiliki kualitas terbaik sehingga dapat mendorong dan mengarahkan perusahaan kearah yang lebih baik. Tanggung jawab terhadap lingkungan juga berdampak positif bagi perusahaan, karena perusahaan dituntut untuk ikut menjaga dan melestarikan lingkungan, jika hal tersebut tidak dilakukan maka akan terjadi pencemaran lingkungan. Tentu saja dengan adanya pemberitaan di media tentang pencemaran yang dilakukan dapat menjadikan image perusahaan di mata pemerintah, konsumen dan masyarakat menjadi jelek.

Salah satu dampak positif yang ditunjukan oleh perusahaan dalam hal kemandirian adalah dengan adanya kemandirian dalam pengambilan keputusan sehingga tidak bergantung pada keputusan para pemegang saham. Juga adanya ketegasan yang dimiliki manajemen di perusahaan terhadap pihak-pihak tertentu yang ingin ikut campur dalam segala kegiatan / operasional perusahaan.

C. Faktor Penghambat *Good Corporate Governance* dan Upaya Pencegahan yang Dilakukan

Hambatan prinsip transparansi dalam Pegadaian (PERSERO) terkait pembuatan laporan dibagi menjadi hambatan Internal dan hambatan eksternal. Hambatan internal adalah hambatan yang berasal dari dalam perusahaan, dalam hal ini hambatan tersebut dapat dilihat berdasarkan hambatan yang dialami oleh

Pegadaian (persero), yaitu kurangnya keahlian dan keterampilan personil. Selain itu, adanya kesulitan secara psikologis yang dialami para karyawan dalam mengungkapkan *Bad Corporate Governance* yang di alami Pegadaian (PERSERO) .

Pengungkapan *Bad Corporate Governance* dalam laporan tahunan dirasakan oleh Pegadaian sebagai sesuatu yang akan mengurangi kepercayaan publik dan revisi yang diberikan direksi atas penyusunan laporan tahunan oleh tim pembuat laporan tahunan seringkali tidak konsisten sehingga memakan waktu dalam perbaikannya³⁵.

Untuk hambatan eksternal yang dialami oleh Pegadaian adalah laporan tahunan harus dibuat menjadi satu bersamaan dengan *Sustainability Report* atau laporan berkelanjutan jadi tidak bisa hanya memberi laporan tahunan saja, hal ini berdasarkan aturan dari Keputusan Ketua Bapepam-LK Nomor KEP-134/BL/2006 tentang kewajiban penyampaian laporan tahunan bagi emiten atau perusahaan publik, selain itu adanya berbagai standart dan persyaratan dalam pembuatan laporan tahunan yang berbeda dari masing-masing lembaga atau instansi, dalam hal ini contohnya seperti yang dikeluarkan oleh *Internasional Financial Reporting Standart* (IFRS), *Internasional Accounting Standart Committee* (IASC), ataupun dari Bapepam-LK dimana dengan banyaknya standart yang ditetapkan tersebut membuat Pegadaian merasa kesulitan untuk menentukan standart mana yang akan digunakan dalam laporan tahunan.³⁶

³⁵Hasil wawancara dengan Ibu Happy di Kantor Pegadaian Cabang Sukarno Hatta, pada tanggal 20 September 2017

³⁶Hasil wawancara di Kantor Pegadaian Cabang Sukarno Hatta, pada tanggal 20 September 2017

Upaya penyelesaian hambatan internal adalah dengan membuat SK tentang tim laporan tahunan yang didalam SK tersebut disertai tugas masing-masing personil dan para pimpinan unit kerja diharapkan juga bersedia dalam menunjuk anggota tim atau personil adalah orang yang berpengalaman dan berkompeten, kemudian untuk mengatasi hambatan yang berupa kesulitan membuat laporan tahunan dalam bahasa inggris, sehingga upaya yang dilakukan oleh Pegadaian adalah dengan memakai konsultan yang ahli dalam bahasa asing, sehingga laporan tahunan dapat dibaca oleh pihak asing, mengingat terdapat pemegang saham yang merupakan pihak asing. Untuk mengatasi hambatan dalam pembentukan layout, desain dan foto harus mengikuti perkembangan sehingga pegadaian memanggil fotografer dan profesional desain untuk mengatasi pembuatan layout yang masih belum bisa dilakukan sendiri oleh pegawai Pegadaian.

Upaya yang dilakukan Pegadaian untuk mengatasi susahny mengungkapkan *Bad Corporate Governance* adalah dengan cara memberikan peringatan dan teguran kepada pihak-pihak terkait bahwa hal-hal yang kurang terpuji akan di masukkan ke dalam laporan tahunan, namun sebelumnya dalam menyebutkan *Bad Corporate Governance*, Pegadaian akan mengadakan rapat terlebih dahulu dengan direksi dan komisaris untuk mempertimbangkan hal-hal tersebut apakah layak dilaporkan dalam laporan tahunan. Selain itu, untuk mengatasi hambatan yang berupa perubahan yang sering dilakukan direksi saat finishing laporan tahunan adalah dengan bekerjasama dengan sekretaris perusahaan yang mempunyai kewenangan untuk mengatur jadwal direksi. Hal ini

dilakukan agar tim laporan tahunan bisa sering bertemu dengan direksi agar meminimalisir kekurangan yang dilakukan oleh tim laporan tahunan Pegadaian.

Berdasarkan hambatan eksternal, upaya yang dilakukan untuk mengatasi adanya keharusan memberikan *Sustainability Report* adalah dengan Pegadaian meminta bantuan kepada konsultan yang memahami untuk membantu dalam proses pembuatan *Sustainability Report* tersebut. Hal ini dipilih oleh Pegadaian karena mengingat waktu yang terbatas dan harus menyampaikannya bersamaan dengan laporan tahunan. Sedangkan, upaya untuk mengatasi banyaknya standart dan persyaratan dalam pembuatan laporan tahunan yang dikeluarkan oleh lembaga-lembaga atau instansi-instansi adalah dengan mengambil jalur tengah yaitu dengan memilih lembaga yang di bawah naungan pemerintah, yaitu Bapepam-LK. Pegadaian memilih Bapepam-LK dikarenakan melihat perusahaan tersebut merupakan BUMN yang mengikuti standart yang dikeluarkan oleh pemerintah.